

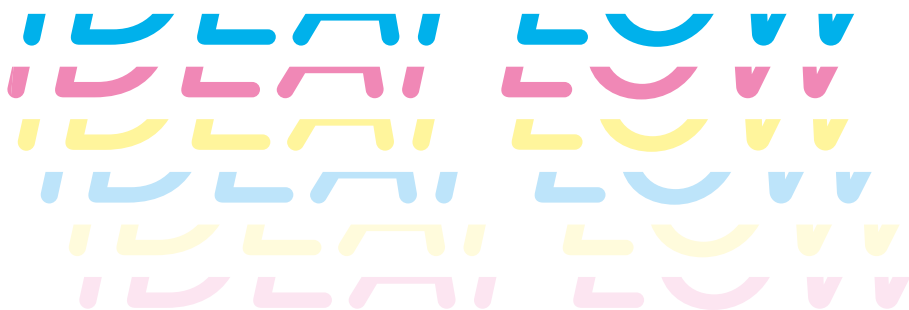
Jeremy Utley • Perry Klebahn

PRZEDMOWA DAVID KELLEY



IDEAFLOW

Przepływ pomysłów jako siła
napędzająca każdy biznes



**IDEAFLOW – LICZBA POMYSŁÓW,
KTÓRE TY LUB TWÓJ ZESPÓŁ JESTEŚCIE W STANIE
WYGENEROWAĆ W OKREŚLONYM CZASIE**

Spis treści

Przedmowa	13
Komu potrzebne są pomysły?	15
Wstęp	19

CZĘŚĆ PIERWSZA

WPROWADZAJ INNOWACJE

Rozdział 1	
Miarą jutrzejszego sukcesu są dzisiejsze pomysły	35
Rozdział 2	
Wzmacnianie ideaflow	61
Rozdział 3	
Zarzuć problem pomysłami	91
Rozdział 4	
Budowa bazy danych innowacyjnych pomysłów	121
Rozdział 5	
Przetestuj swoje pomysły	149
Rozdział 6	
Niech cały świat będzie twoim laboratorium	181

CZĘŚĆ DRUGA

WZBIJ SIĘ NA WYŻYNY

Rozdział 7

W poszukiwaniu różnych perspektyw 217

Rozdział 8

Zmień swoją perspektywę 253

Rozdział 9

Pobudzanie ciekawości 281

Rozdział 10

Zachęcaj do twórczych kolizji 303

Rozdział 11

Przełamywanie twórczego impasu 321

Podsumowanie 339

Podziękowania 355

Przypisy końcowe 359

Rozdział 1

Miarą jutrzejszego sukcesu są dzisiejsze pomysły

Można stawiać opór inwazji armii, ale nie inwazji myśli.

Victor Hugo⁴

Pewnego chłodnego kwietniowego poranka w kalifornijskiej Venturze Perry zdał sobie sprawę, że wyczerpały mu się pomysły.

Ubrany w polarowy, zapięty pod samą brodę sweter, wysiadł z samochodu na parkingu siedziby firmy Patagonia, trzymając w ręku kubek z gorącą kawą. Czuł się ważny z tytułu posiadanej władzy. Był rok 2002, a Perry odpowiadał za znaczną część sprzedaży i działalności operacyjnej w ukończonej firmie produkującej odzież outdoorową, założonej przez ikonoklastę, wspinacza i kowala Yvona Chouinarda. Od tragicznych wydarzeń z 11 września 2001 roku minęło kilka niezwykle stresujących dla całego świata miesięcy, ale z czasem wszystko znów zaczynało wyglądać normalnie. Perry miał szczęście pracować we wspaniałej firmie hołdującej wyjątkowym wartościom, w której miał świetnych

współpracowników. Tego ranka można było głęboko odechnąć słonym, oceanicznym powietrzem i powitać wiosną.

Jednak gdy Perry zaczął przechodzić między dopiero co dostarczonymi stojakami z odzieżą na nadchodzący sezon, jego optymizm ostygł szybciej niż trzymana w ręku kawa. Ten pogrzebowy asortyment miał być wysłany do sklepów firmowych Patagonii i niezależnych sprzedawców w całym kraju? Te szare, bezbarwne ubrania były pomysłem jego firmy na wiosenną eksplorację i regenerację? Perry zmusił się do wypicia łyka letniej już kawy.

Próbując (bezsukutecznie) zachowywać się zwyczajnie, Perry zwrócił się do starszej przedstawicielki handlowej, która z gorliwością przygotowywała spotkanie zespołu produktowego.

– Dzień dobry, Adrienne – powiedział, zmuszając się do spokojnego oddychania. – Nowy asortyment wygląda trochę... buro jak na wiosenną linię produktów, nie sądzisz? Gdzie są nowe kolory?

Zanim odpowiedziała, zapadła niezręczna cisza.

– Nowe kolory?

Perry uśmiechnął się jeszcze szerzej i skinął głową w stronę stojaków z czarnymi i szarymi ubraniami, jakby chciał powiedzieć: *Kolory, których jeszcze nie ma, ale z pewnością wkrótce się pojawią.* W tym momencie na twarzy Adrienne ukazała się odrobina brakującego koloru.

– Perry, mówiłeś, że musimy skupić się na pewniakach.

Perry powstrzymał się od odpowiedzi. To była prawda. Tak powiedział. W jakiś sposób niepodejmowanie ryzyka wydawało mu się sensowne. Skoro jednak wiosenna linia odzieżowa Patagonii przypominała garderobę pracowników zakładu pogrzebowego, taki pomysł przestał mu się podobać.

Patrząc na stojaki z szarobrunatnymi ubraniami, mógł sobie wyobrazić, jak wstrząsający efekt wywołają w jasnych i przyjaznych dla klientów sklepach Patagonii. Był przygnębiony. Cała sytuacja była efektem decyzji podjętej przede wszystkim w celu uniknięcia ryzyka. Jednak zawężając swoje opcje w pogoni za „bezpieczeństwem”, Perry podjął ogromne ryzyko.

– Jak myślisz, jak szybko uda nam się wprowadzić tutaj trochę urozmaicenia? – zapytał Perry z przyklejonym do twarzy sztucznym uśmiechem. – Sytuacja wraca do normy. Klienci zaczynają chodzić do sklepów. Myślę, że do następnej wiosny będą gotowi na kolory.

– Żartujesz, prawda? – Adrienne jednak nie odpowiedziała na uśmiech Perry’ego. – Pamiętaj, że nasz standardowy czas wprowadzania nowych produktów wynosi osiemnaście miesięcy?

Osiemnaście miesięcy! – pomyślał Perry. – *Jak przenieść dzisiejsze pomysły do firmy działającej wczoraj, żebyśmy mieli jeszcze jakieś jutro?* – Wyrzucił w połowie opróżniony kubek do kosza na śmieci. Czas zabrać się do pracy.

NIEBEZPIECZNY BIZNES NOWYCH POMYSŁÓW

Jak już stwierdziliśmy wcześniej, pomysł to po prostu nowe połączenie między dwiema ideami, które już wcześniej krążyły w twojej głowie. Kiedy przedstawiasz swojemu mózgowi problem do rozwiązania, ten zaczyna działać w tle, na wiele sposobów mieszając różne fragmenty wiedzy i doświadczenia, aż w końcu pojawia się rozwiązanie. Czy ono zadziała? Może tak, może nie, ale w tym momencie nie należy przerywać przepływu pomysłów, więc warto powiedzieć: „Dobra robota, kochany mózgu! Co masz jeszcze dla mnie?”.

Problem stanowi to, czego nie wiesz, jak zrobić. Może nim być wszystko, począwszy od kwestii, „jak osiągniemy planowane przychody w następnym kwartale” lub „jaką kolorystykę spodni narciarskich zaproponujemy w tym sezonie”. Dopóki potencjalne rozwiązanie nie zostanie przetestowane, jego skuteczność w realnym świecie jest nieznana, dlatego każdy pomysł jest ryzykowny. Nie należy jednak z góry zakładać, że zakończy się fiaskiem – w wielu przypadkach tak po prostu nie będzie.

Zatem zmierzenie się z nieokreślonym problemem – lub poszukiwanie lepszego rozwiązania znanego problemu – wymaga nie tylko pomysłowości, lecz także odwagi i otwartości. Gotowości do wystawienia się pod osąd i popełnienia błędu. Jak na ironię, naszą kreatywność ograniczamy właśnie wtedy, gdy jej najbardziej potrzebujemy, co dobrze ilustruje doświadczenie Perry’ego w Patagonii. Kiedy działamy pod presją, domyślnie stosujemy znane schematy, nawet jeśli jest oczywiste, że nie będą one wystarczające. Bezpieczniej jest ponieść porażkę, robiąc to, czego się od nas oczekuje, niż ryzykować, że wyjdziemy na głupców, próbując czegoś nowego.

Dzięki systemowi przedstawionemu w tej książce pozbędziesz się takiego instynktu obronnego, wówczas będziesz w stanie utrzymywać stały napływ nowych pomysłów nawet w niesprzyjających okolicznościach. Musisz nauczyć się ufać własnej pomysłowości. Jeśli będziesz wzmacniać strumień potencjalnych rozwiązań zarówno w dobrych, jak i złych czasach, stawisz czoła każdemu wyzwaniu. Duża kreatywność wraz z umiejętnością jej wykorzystania stanowią ogromną przewagę konkurencyjną. Jednak aby zrozumieć dlaczego tak jest, wróćmy do Patagonii.

W życiu zdarzają się trudne momenty, po których nadchodzą katastrofy. Po tragicznych wydarzeniach z 11 września 2001 roku nikt nie wiedział, jak zareagować. Poza doznawanym w tamtym czasie poczuciem egzystencjalnego zagrożenia dla całego kraju, poza szokiem psychicznym spowodowanym bezzasadną śmiercią tysięcy ludzi, ataki zakłóciły po prostu codzienne życie wszystkich Amerykanów. Wszystko stanęło. Niebo, na którym nie można było dostrzec żadnych samolotów, było najbardziej widocznym przykładem zbiorowego paraliżu. W czasie kolejnych dni i tygodni po zawaleniu się wież World Trade Center „normalność” wydawała się odległym wspomnieniem. Ludzie działali w stanie zwiększonej czujności. Kto był odpowiedzialny za ataki? Czy może być ich więcej? Co będzie dalej?

Po tej agresji oczywiście ograniczono wydatki uznaniowe. Przedsiębiorstwa na całym świecie stawały przed nowymi, trudnymi wyborami. Takie spowolnienie mogło trwać latami, zwłaszcza jeśli zamachów byłoby więcej. Jak przetrwać zatem następny kwartał, nie mówiąc już o osiągnięciu istniejących celów? W Patagonii Perry i reszta kadry kierowniczej czuli presję, by podjąć zdecydowane działania. Firma miała wkrótce zakupić za miliony dolarów materiały na nadchodzący sezon. Przyszłość wydawała się, no cóż, niepewna, więc – podobnie jak prawie wszyscy konkurenci – podczas tamtej jesieni w odpowiedzi na spadek popytu Perry znacząco zmniejszył zamówienia na materiały. Dał handlowcom jasne wskazówki, gdzie dokonać cięć: „Trzymajmy się pewniaków, tego, co na pewno sprzedamy”.

Nie potrzeba fali ataków terrorystycznych, by podejmować krótkoterminowe, autodestrukcyjne decyzje. Większość z nas próbuje czegoś nowego tylko wtedy, gdy jesteśmy

zdesperowani. Potencjalne straty mają dla nas o wiele większą wagę niż ewentualne korzyści. Ta tak zwana „niechęć do straty” nie pojawiła się bez przyczyny. Jeśli prehistoryczny człowiek pomylił krzak z lwem, miał powód do śmiechu. Jeśli jednak pomyłka zachodziła w drugą stronę, tylko lew miał powody do zadowolenia. Głęboko zakorzeniony instynkt podpowiada nam, że zasadniczo bezpieczniej jest trzymać się z daleka od krzaków, nawet jeśli na niektórych mogą rosnąć smaczne owoce. Próbując czegoś nowego, walczysz z uprzedzeniami własnego umysłu. Problem z pomysłami polega jednak na tym, że dopóki ich nie wypróbujemy, nie potrafimy odróżnić, które przyniosą sukces, a które skończą się porażką. W tej książce przedstawiamy sporo przykładów na potwierdzenie tej tezy. Z naszych obserwacji wynika, że im bardziej doświadczony jest innowator, im większe ma sukcesy, tym mniejsze ma zaufanie do swoich umiejętności natychmiastowego określenia, który pomysł okaże się hitem. Kiedy możesz coś przetestować, nigdy nie wybieraj w ciemno.

Dla firmy zajmującej się odzieżą outdoorową, takiej jak Patagonia, ubrania w czarnym i szarym kolorze to „bezpieczna” opcja. Kiedy zatem zespół kreatywny otrzymał polecenie wybrania produktów mających największą szansę na odniesienie sukcesu, oznaczało to zrezygnowanie z innowacji oraz nowej gamy kolorystycznej. Dziesiątki projektów zostały odłożone na półkę. Tęcza kolorów wyblakła. W tamtym czasie bowiem taka strategia miała sens. Co by się stało, gdyby kolejnej wiosny z racji panującej w kraju niepewności klienci nie chcieli ciemnoczerwonych elementów na odzieży? A co, jeśli chcieliby ciemnoczerwonych, ale intensywnie niebieskich już nie? Czerń zatem zadowala każdego.

Czyż tak nie jest?

Jednak zanim nowa wiosenna kolekcja odzieżowa dotarła do Patagonii, życie w Ameryce zaczęło wracać do normy. Co ważniejsze, wiele osób było gotowych założyć buty i wyruszyć na turystyczne wyprawy, by uciec od strapień związanych ze zwalczaniem terroryzmu. Kiedy jednak klienci wchodzili do sklepów Patagonii, żeby wyposażyć się na te bardzo oczekiwane wycieczki, natrafiali na odzież równie ponurą jak świat, który próbowali zostawić za sobą. Widzieli niekończące się rzędy stojaków z czarnymi kurtkami przeciwdeszczowymi. Zupełnie nie odpowiadało to atmosferze odrodzenia i odnowy, której klienci szukali tamtej wiosny. Bezpieczne wybory Patagonii okazały się więc chybione.

Uświadamiając sobie ogrom swojej nadmiernej ostrożności, Perry odkrył, że ograniczając kreatywność projektantów – decyzja ta sama w sobie miała sens biznesowy – nie zostawił sobie żadnej alternatywy. Nie miał możliwości przystosowania się do tej nieoczekiwanej sytuacji. Hamując swobodny przepływ idei w procesie kreatywnym, który poprzez inspiracje, pomysły oraz eksperymenty kończy się na produktach, Perry sprawił, że wprowadzenie do sklepów ubrań o żywszej gamie kolorystycznej zajęłoby za dużo czasu. Oczywiście musiał poczynić kroki zabezpieczające firmę na wypadek wystąpienia niesprzyjających okoliczności, ale (jak przekonamy się wkrótce) mógł też wcześniej przygotować więcej ewentualnych scenariuszy. (Gdyby tylko miał wtedy tę książkę!) Na szczęście, pomimo że ruch w sklepach tamtej wiosny był niewielki, Patagonię uratował fakt, że jej główni konkurenci wpadli w tę samą pułapkę. Jednak gdyby Patagonia zostawiła sobie kilka różnych opcji działania, mogłaby zostawić inne firmy daleko w tyle.

Jak się przekonamy, całkowite zatrzymanie przepływu nowych pomysłów jest zawsze niebezpieczne, niezależnie od perspektyw i warunków zewnętrznych. Nawet chwilowe ograniczenie innowacyjności pozostawia długotrwałe skutki. Ponieważ bardziej zważamy na ryzyko niż na korzyści, ostudzenie kreatywnego zapału nie wymaga takiego wysiłku jak jego pobudzanie, które potrzebuje nieustannej i konsekwentnej pracy. Pomysły nie pojawiają się w ciągu jednej nocy. Musisz zapewnić ich obieg w dobrych i złych czasach. Idee są rozwiązaniami przyszlých problemów oraz odpowiednikami ewentualnych zysków. Bez pomysłów nie ma przyszłości. Dlatego ocena zdolności organizacji do wprowadzania innowacji jest najlepszym sposobem mierzenia skali sukcesu, zanim się go osiągnie.

KĄDZY PROBLEM JEST PROBLEMEM BRAKU POMYSŁÓW

Jak bardzo jesteś kreatywny? Jak kreatywny jest twój zespół? A twoja organizacja? Takie pytania mogą z pozoru przypominać koany zen, ezoteryczne zagadki w stylu: „Jak brzmi klaskanie jedną ręką?”. Jednak kreatywność jest bardzo konkretna. Gdy pojawia się problem – niezależnie czy szukasz odpowiedzi na pytanie: „Jakie powinno być hasło reklamowe produktu?”, czy: „Jak ograniczymy wydatki w następnym kwartale?” – to albo masz nowe pomysły, albo nie. Nie rozpatrujesz jednak, czy są one dobre, czy złe. W większości przypadków nie sposób ocenić prawdziwej wartości pomysłu, dopóki nie przetestuje się go w realnym świecie. Na początku potrzeba tylko wielu, bardzo wielu pomysłów, gdyż w kwestii kreatywności ilość zwiększa jakość.

Według nas najbardziej użyteczną miarą kreatywności jest ilość nowatorskich pomysłów, które dana osoba lub grupa może wygenerować jako rozwiązanie problemu w określonym czasie. Tę miarę nazywamy *ideaflow*, czyli *przepływ pomysłów*. Organizacja o niskim ideaflow ma poważne kłopoty, ponieważ brakuje jej niezbędnych zasobów. Liderzy takiej agencji wiedzą, że istnieje jakiś problem, dostrzegają brak postępu, ale nie potrafią dokładnie określić, który obszar ma negatywny wpływ na realizację potencjału. Chociaż kluczowe znaczenie ma poprawne wdrażanie pomysłów w życie, ideaflow jest podstawą, zasadniczą siłą napędzającą każdy przyszły sukces.

Można się zastanawiać, czy warto poświęcać tyle uwagi samemu generowaniu nowych pomysłów, zamiast skupić się na bardziej „podstawowych” miarach, takich jak liczba patentów lub innowacji. Tego typu wskaźniki dopiero po jakimś czasie pokazują, że występuje problem, który już dużo wcześniej powinien zostać rozwiązany. Ideaflow jest zatem najlepszym kryterium w diagnozowaniu komplikacji związanych z innowacyjnością oraz na tyle szybkim, że stosunkowo łatwo można je rozwiązać. Obserwowanie nowych produktów i usług nie ukaże wad w procesie wprowadzania innowacji – błędy dostrzeżesz, gdy już będzie za późno, by im zaradzić. Pomyśl o Patagonii i o tych osiemnastu miesiącach, które potrzebne są do wprowadzenia nowych produktów. Ponadto rezultaty działań przejawiają się na różne sposoby. Niektóre firmy (wytwórcie płytowe, producenci zabawek, inkubatory start-upów) cały czas wprowadzają na rynek nowe produkty lub usługi. Inne zaś (firmy samochodowe, kancelarie prawne, banki) nieustannie udoskonalają swoją podstawową ofertę. By zyskać jasny i spójny obraz,

kiedy kreatywność wymaga pobudzenia, należy przyglądać się źródłom procesu jej powstawania.

Ideaflow jest przydatnym wskaźnikiem mierzenia ogólnego potencjału innowacyjnego, ponieważ zdolność do generowania pomysłów na żądanie koreluje z ogólnym poziomem kreatywności w danej organizacji. To barometr, który jednak nie informuje o dokładnej pozycji każdej chmury, ale zapowiada, że nadchodzi burza. Kiedy ideaflow spada (a stało się tak wtedy, gdy decyzja Perry’ego, by „trzymać się pewniaków”, stłumiła w Patagonii oryginalność), daje sygnał, że występuje znaczący problem z kulturą kreatywności. Przykładowo, wyczuwając spadek ideaflow w zespole projektowym, Perry mógł poprosić jego członków o nowe pomysły dotyczące właściwej reakcji na malejącą liczbę zamówień. Ograniczenie się do burej gamy kolorystycznej wiosennej linii odzieżowej było jednym ze sposobów, ale można było jednak rozważyć o wiele więcej innych możliwości.

Dla każdego lidera ideaflow powinien być kluczowym wskaźnikiem wydajności. Przegląd osobistego i organizacyjnego ideaflow jest szybkim i łatwym sposobem określenia bazowego poziomu kreatywności i mierzenia postępów w jej rozwoju.

Przez wiele lat zyski Amazona w niewielkim stopniu odpowiadały kapitalizacji rynkowej firmy. Wall Street stawiało na przyszłość, którą chciał budować Jeff Bezos. Naszym zdaniem cena akcji Amazona odzwierciedlała wielki ideaflow firmy. Jak na spółkę notowaną na giełdzie przewidywana wartość firmy potrzebowałaby niezwykle długiego czasu, zanim znalazłaby potwierdzenie w tradycyjnych wskaźnikach biznesowych. Niespotykany potencjał Amazona od samego początku był jednak związany z niezwykle falą pomysłów

i nieustannym zaangażowaniem w ich wypróbowywanie. Jak zawsze, kreatywny sposób myślenia rozwija się od samej góry. Bezos, zanim jeszcze założył Amazona, „ciągle zapisywał pomysły w notesie, który stale ze sobą nosił, jakby mogły mu uciec, gdyby ich nie zapisał”⁵. Jednak nie przywiązywał się do nich zbyt mocno. Jako lider Bezos „szybko porzucał stare koncepcje i akceptował nowe, gdy okazywały się lepsze”. Formowanie dobrych nawyków związanych z własną kreatywnością to najskuteczniejszy sposób pielęgnowania i pobudzania innowacyjności w zespole lub organizacji. Bezos jako prezes kształtował takie podejście, które rozpowszechniło się w całej firmie, ponieważ jej ambicje wykraczały poza standardową sprzedaż książek w sieci.

Być może myślisz: *to porównanie nie odpowiada mojej sytuacji, ponieważ w przypadku czegoś takiego jak e-commerce można oczekiwać pojawienia się zakłóceń*. Czy twoja sytuacja jest inna, ponieważ branża, w której pracujesz, nie doświadcza żadnych komplikacji? Jeśli twoja firma jest odporna na siły wpływające na resztę światowej gospodarki, daj nam znać, a rano na biurku będą na ciebie czekać nasze CV.

Niewątpliwie Jeff Bezos w ciągu swojej kariery wykazywał się ogromną przenikliwością. Jednak nie przypisuj talentowi lub szczęściu tego, co było napędzane umiejętnościami i wysiłkiem. Nie musisz być jasnowidzem, żeby organizacja osiągnęła sukces. Randomizowane, kontrolowane badanie ponad stu włoskich start-upów wykazało⁶, że przedsiębiorcy przeszkoleni w zakresie rygorystycznego podejścia do generowania i weryfikowania pomysłów biznesowych – takiego jak sposób myślenia i metody, które zalecamy w tej książce – osiągnęli lepsze wyniki niż ich odpowiednicy z grupy kontrolnej. Ponieważ współpracowaliśmy z setkami

przedsiębiorców w inkubatorze Launchpad na Uniwersytecie Stanforda, te wyniki nie są dla nas zaskoczeniem.

Nawet jeśli zaakceptujesz fakt, że ideaflow napędza innowacje, nadal możesz nie widzieć potrzeby wprowadzenia naszego systemu w swojej organizacji. Być może zastanawiasz się, czy ta książka jest w ogóle przeznaczona dla ciebie i czy nie byłoby lepiej, gdyby trafiła w ręce jakiejś wschodzącej gwiazdy „kreatywności”. Być może do stażysty w dziale projektowym?

W typowej organizacji nadawanie nazw produktom, tworzenie znaków graficznych, haseł kampanii reklamowych czy inny sposób „bycia kreatywnym” w tradycyjnym znaczeniu tego wyrażenia należy do zadań zaledwie kilku osób. Reszta nie dysponuje takimi narzędziami. Niezależnie od tego, czy jesteś dyrektorem ds. marketingu, czy dyrektorem NASA, nieważne, czy twój start-up właśnie otrzymał pierwszą tranżę środków finansowych, czy też firma deweloperska, w której pracujesz, właśnie rozpoczęła budowę nowego obiektu, większość twojego dnia wypełnia odpowiadanie na e-maile i uczestniczenie w spotkaniach na żywo lub online. Jasne, podejmujesz decyzje, ale jak często potrzebujesz nowych pomysłów *per se*? Jak często leżysz w biurze wyciągnięty na kanapie w stanie twórczej kontemplacji, bawiąc się kostką Rubika lub czymś podobnym? Ty tak nie robisz. Nie robi tak większość z nas. Ale to też nie jest kreatywność. Prawdziwa kreatywność jest mniej dramatyczna i bardziej uniwersalna, niż sądzisz.

Różnica między osobami kojarzonymi z twórczą działalnością w firmie a wszystkimi innymi wynika z głębokiego niezrozumienia, czym jest kreatywność, jak działa i do czego służy. Za każdym razem, gdy w d.school na Uniwersytecie

Stanforda pojawia się nowa grupa, na wstępie wyprowadzamy ją z wszystkich błędnych wyobrażeń na temat kreatywności. Szczególnie menedżerowie przychodzą z przekonaniem, że twórcze myślenie jest zarezerwowane dla artystów i pisarzy, a nie wyższej kadry zarządzającej. Jak wspomnieliśmy we Wstępie, z naszej kreatywności korzystamy za każdym razem, gdy rozwiązujemy jakiś problem.

Jak rozpoznać, kiedy to, z czym się mierzysz, jest problemem, a nie zwykłym zadaniem do wykonania?

Problemy nie dają ci spać w nocy. Rozmyślasz nad nimi w drodze do pracy. Zaprzętają ci głowę, gdy powinieneś cieszyć się weekendem spędzonym z rodziną. Jeśli ciągle czytasz to samo zdanie z artykułu, który próbujesz dokończyć, sam nastęrczasz sobie problemów, a problem potrzebuje tylko jednego: nie ciężkiej pracy, nadgodzin, nastawienia typu „dam radę”, lecz *rozwiązania* – z którego każde rozpoczyna życie jako pomysł, jeden z wielu pomysłów. Prowadzi to nas do prostego, ale istotnego wniosku, który jest podstawą naszej pracy w d.school oraz fundamentem tej książki: **każdy problem jest problemem braku pomysłów.**

Dlaczego to takie ważne? Dlaczego ta idea sprawia, że każdego ranka wstajemy z łóżka, aby uczyć, pisać i pracować z liderami największych firm na całym świecie? Ponieważ nauka systematycznego generowania, testowania, udoskonalania i wdrażania pomysłów sprawia, że każdy aspekt życia i pracy staje się łatwiejszy. To podstawa, metaumiejętność, która odblokowuje ukryty potencjał. Jeśli nie postrzegasz frustrującego e-maila lub wywołującej palpitanie serca rozmowy jako problemu wymagającego kreatywnego myślenia, boisz się z tym zmierzyć. Zwlekasz, gdy nie wiesz, jak postąpić – i błędnie zakładasz, że rozwiązanie powinno samo się

pojawić. Kiedy takie sytuacje zidentyfikujesz jako problemy wymagające nowego myślenia, jako kwestię braku pomysłów, zdasz sobie sprawę, że masz właśnie odpowiedni zestaw narzędzi. Wiesz, co robić: trzeba być kreatywnym. Praktyka sprawia, że ucisk w żołądku traktujesz jako sygnał do uwolnienia kreatywności, ale kiedy już opanujesz tę umiejętność, staje się on momentem olśnienia, nawet jeśli z praktycznej strony nie znalazłeś jeszcze żadnego rozwiązania. Co za ulga wiedzieć, że się nie wie.

Do tej pory twój zestaw kreatywnych narzędzi składał się z przypadkowego zbioru wskazówek, sztuczek i technik zbieranych przez całe życie metodą prób i błędów. Po przeczytaniu tej książki będziesz posiadał uporządkowany zestaw wszechstronnych narzędzi do rozwiązywania problemów, ujednolicony systemem wprowadzania innowacji używany przez czołowych przedsiębiorców i liderów najwyższego szczebla na całym świecie do metodycznego wykorzystywania szans i likwidowania napotykaných przeszkód.

Skoro każdy problem jest problemem braku pomysłów, może nie potrzebujesz pomocy. W końcu musisz być już całkiem niezły w biznesie nowych pomysłów. Czyż nie rozwiązujesz różnych dylematów każdego dnia? Mówi się, że praktyka czyni mistrza. Tak się jednak nie dzieje, jeśli ćwiczysz niewłaściwe umiejętności. Pomyśl o problemie, z którym się teraz zmagasz, o czymś, co odciąga twoją uwagę od czytania. Może to być cokolwiek: nieporozumienie z bankiem, konflikt z szefem, szukanie pracy, przygotowywanie prezentacji czy prowadzone negocjacje. Co czujesz, gdy o nim myślisz? Zastanów się przez chwilę. Czy jesteś podekscytowany tym, by się nim zająć? Czy wiesz dokładnie, jak krok po kroku możesz go rozwiązać? Bądź ze sobą szczery. Odczuwasz przyływ

kreatywności? A może ucisk w żołądku jest większy niż kiedykolwiek wcześniej?

Jeśli jesteś podobny do większości ludzi, instynktownie unikasz problemów. Chcesz się wycofać, ustrzec przed nimi. Nawet jeśli zaciśniesz zęby i poradzisz sobie z tą trudnością, na niepewnej i przypadkowej drodze do jej rozwiązania popełnisz mnóstwo niepotrzebnych błędów i niejednokrotnie będziesz wymyślać wszystko od nowa. Bez wiarygodnego i sprawdzonego zestawu umiejętności kreatywnych „praktyka” oznacza jedynie, że ćwiczymy się w prokrastynacji, blokadzie twórczej i paraliżu decyzyjnym – nie jest to ani przyjemne, ani efektywne, ani kreatywne rozwiązywanie problemów. Na szczęście tych odruchów kształtowanych przez całe życie, które przynoszą skutki odwrotne do zamierzonych, można się oduczyć i zastąpić je nowymi. To właśnie wykazało badanie włoskich start-upów – jeśli nauczysz ludzi metody innowacyjnej, wyniki znacznie się poprawią. Wystarczy zastosować trochę właściwej techniki.

POMIAR IDEAFLOW

Jak więc dokładnie mierzy się ideaflow? Na szczęście nie trzeba w tym celu przyklejać elektrod do niczyjej głowy. Ideaflow jest prostym wskaźnikiem *względnej* kondycji twojej lub całego zespołu. Jediną wartością, jaka płynie z oszacowania ideaflow, jest to, że porównuje obecny wynik z przeszłymi i przyszłymi. Wygląda to następująco:

$$\text{pomysły/czas} = \text{ideaflow}$$

Wszyscy chcemy tryskać świetnymi pomysłami, ale niewielu z nas naprawdę rozumie, skąd one się biorą. Innowacyjność nie jest tym samym co warsztat, sprint czy hackathon. Jest wynikiem opanowania ideafLOW, praktyki, która pozytywnie wpływa na wszystko, co robisz.

Niski poziom ideafLOW można zaobserwować w każdej sali konferencyjnej, w której panuje cisza. Świadczą również o nim do połowy zapisane tablice i niezrealizowane cele biznesowe. Firmy charakteryzujące się wysokim ideafLOW, takie jak Apple, Pixar i Toyota, ciągle wykorzystują bowiem pojawiające się wartościowe możliwości – i z powodzeniem przekuwają kreatywność na wyniki. Jak samodzielnie wpadać na świetne pomysły? Jak zespołowo kreować nowe idee? Jak szybko określić, które z nich są warte zainwestowania w nie środków? IdeafLOW – ta prosta miara w największym stopniu decyduje o sukcesie. To określona mentalność, sposób podejścia do wszystkich problemów biznesowych, które pomnażają efekty podejmowanych wysiłków i uwalniają twój pełny potencjał. Pielęgnuj ideafLOW i obserwuj, jak zmienia się twoja wydajność.

Jeremy Utley i Perry Klebahn z renomowanego Hasso Plattner Institute of Design na Uniwersytecie Stanforda (znanego również jako d.school) przedstawiają sprawdzoną strategię stałego generowania i komercjalizowania pomysłów. Opierając się na doświadczeniach płynących z prowadzenia wiodącej jednostki wspierającej powstawanie nowych przedsięwzięć i z doradzania najbardziej innowacyjnym organizacjom na świecie, takim jak Microsoft, Michelin, Keller Williams Realty i Hyatt, autorzy pokazują, jak:

- pokonać niebezpieczne pułapki myślenia
- znaleźć inspirację w nieoczekiwanych miejscach
- oszukać własny mózg, żeby stał się bardziej kreatywny
- projektować i wdrażać niedrogie eksperymenty
- stać się innowacyjnym
- uwolnić własny potencjał twórczy oraz potencjał innych osób.

IdeafLOW pomoże przewyciężyć status quo, poradzić sobie z rozczarowaniem, zmniejszyć zagrożenia ze strony konkurencji i uwolnić kreatywny potencjał twojego zespołu.

**Nie musisz czekać na natchnienie.
Zamiast tego możesz stać się mistrzem ideafLOW.**

Książka dostępna także jako e-book.

Patroni medialni:



sprawny.marketing

MARKETER+

**personel
& zarządzanie**

ISBN 978-83-8231-337-6



9 788382 313376

MT23028

Cena 69,90 zł

www.mtbiznes.pl